

Lernen von Helmut Kohl – das Politikmanagement des Bundeskanzlers in der Aufregungsdemokratie

Prof. Dr. Karl-Rudolf Korte, Politikwissenschaftler
Universität Duisburg-Essen, NRW School of Governance

Liebe Wählerinnen, liebe Wähler,

darum geht's doch immer, oder ? – in unserer freiheitlichen Demokratie ... und für Helmut Kohl erst recht – ein begnadeter Wahlkämpfer, der auch immer differenzierte zwischen den Erwählten, die er manchmal mehr erduldet als ertrug, und den Gewählten, die er doch in seiner Wertschätzung höher ansiedelte.

Meine Begegnung mit ihm in den 90er Jahren, um ihn zu interviewen, war anders: ich war weder gewählt noch erwählt und zu allem Übel war ich auch noch Politikwissenschaftler, kein Zeithistoriker. Und insofern wird man dann noch kleiner, wenn man neben ihm sitzt und versucht, ihn zu interviewen. Sie können sich bildlich vorstellen: diese monumentale Körperlichkeit!

Aber das Interessante für meine Gespräche mit ihm war, dass nach Auswertung jahrelanger Regierungsakten zur Deutschlandpolitik, der Verdichtung über verschiedene Aktenbestände aus unterschiedlichen Häusern, vielen Gesprächen mit Ministern, mit Mitarbeitern, am Ende zulaufend kulminierend auf den Bundeskanzler, der sehr inspiriert wirkte durch die Fragen, die ich ihm stellte, und mitmachte – leidenschaftlich. Im Rahmen meiner Habilitation brachten die Gespräche mit ihm wichtige Erkenntnisse, wie der Bundeskanzler in der Entscheidungssituation bei Schlüsselentscheidungen gelernt hat damals, in der durch Fragen initiierten gemeinsamen Rückerinnerung. Das war eine außeralltägliche Konstellation und am Ende des Gesprächs sagte er zu mir: *„Ich will Sie wiedersehen.“* Toll, dachte ich, das lief offenbar nicht so schlecht. Und er holte seinen berühmten BASF-Kalender aus der Jackentasche und guckte *„Ja, da bin ich in*

Argentinien ... da bin ich da ... da – können Sie da?" Ich konnte natürlich.

„Ich will Sie wiedersehen“ – eine sehr hohe Imperativdichte im Kanzleramt, immer – bei ihm ohnehin. Und durch das Lernende in der Lage kam ich auf die Idee für den heutigen Festvortrag zu fragen, welche Lernbausteine können wir eigentlich ermitteln – auch für die neue Stiftung –, von denen wir erkennen können, sie sind hilfreich, weil sie noch unerforscht sind. Lernen als Wissenschaftler ist nichts Befremdliches, sondern normal, und deswegen die Frage: Was gelang Bundeskanzler Kohl und was misslang ihm in diesem Lernmodus ?

Ich habe ein paar Bausteine zusammengetragen. Mein erster heißt:

„Kohl als Amtsinhaber oder als Staatsmann?“

Politische Führung hat wenig überraschend viel mit der jeweiligen Führungsperson zu tun. *„Who leads matters“* – wie naheliegend ! Es macht doch einen Unterschied, wer regiert. Aber die Regierungsforschung, wie wir sie kennen, drückt sich um diese Frage oft elegant. Im Mittelpunkt stehen eher die Strukturen, die Macht der Verhältnisse – nie oder selten der personale Faktor. Und in dem Maße, in dem wir auch als Wählerinnen oder Wähler immer die Chefsachen einfordern, umso mehr hat die Politikwissenschaft die sogenannten „Macht der Verhältnisse“ betont. Der personale Faktor nimmt dabei eine untergeordnete Rolle ein. Wenn wir das vergleichen mit den amerikanischen Leadership-Studien über die amerikanischen Präsidenten oder die britischen Premiers – gut, da muss man jetzt jede Woche neue anfertigen –, dann haben wir in Deutschland wenig dazu. Und das hängt mit so einer „Versozialwissenschaftlichung“ zusammen,

bei der die Strukturen wichtiger sind als die handelnden Personen.

Die Bundeskanzler-Helmut-Kohl-Stiftung kann jetzt andere Akzente setzen durch Tagungen, durch Forschungsaufträge, durch Ausstellungen, um das Personale sichtbarer zu machen: Was war und wie war der Anteil, der geradezu vorbereitende Anteil, von Kohl an bestimmten Entscheidungen? Wie sah die Kultur des Entscheidens aus? Wenn Staatskunst von Können kommt, wollen wir mehr wissen, was Kohl im Hinblick auf das strategische und persönliche Management von zentralen Entscheidungen konnte. Wie baute er Vertrauen auf, beispielsweise, um die europäischen Partner zu orchestrieren? Wie macht man das eigentlich? Wie gelang ihm das? Wir wissen, dass man auch daran politische Spitzenakteure erkennt: nicht nur, wie sie entscheiden oder Entscheidungen vorbereiten, sondern auch vor allem, wie sie *n i c h t* entscheiden, Entscheidungen aufhalten oder zumindest hinauszögern, weil jede Entscheidung auch polarisiert im politischen Geschäft – und wer will schon durch Polarisierung Mehrheiten verlieren? Wir erkennen das vor allem daran, wie Politiker sprechen – dieses oft Floskelhafte, was sie unterscheidet, wenn man das Radio anmacht und sonst einen Sportler hört... Bei Politikern kann man sofort erkennen, wer spricht. Dieses Floskelhafte ist eine hoch-funktionale Sprache. Es ist die Art, souverän unscharf zu formulieren und am Ende des Satzes doch noch mehrheitsfähig zu sein. Das konnte Kohl. Er hat Festlegungen oft vermieden. Einvernehmen ohne Entscheidungen herbeizuführen ist ein Teil seiner Vorgehensweise gewesen.

Wie hielt Kohl Entscheidungen offen? Das wäre doch interessant herauszubekommen. Er pflegte bei Verhandlungen einen sehr moderierenden Stil; manchmal half er auch anderen dabei zu erkennen, was sie eigentlich schon immer wollten, ohne dass sie es aber selber wussten.

Was wir bereits wissen über ihn zeugt offenbar von einem unstillbaren Hunger nach Politik hatte, einen ungewöhnlichen Gestaltungswillen. Was machte ihn dabei zum routinemäßigen Amtsinhaber, der Alltägliches abarbeitet – und was macht ihn in anderen Momenten zu einem Staatsmann, der groß

dachte? Warum trieb er keine grundlegenden innen- und gesellschaftspolitischen Modernisierungsmaßnahmen voran – danach muss man zeitgeschichtlich suchen –, wie er auf den Feldern der deutschen Europapolitik groß dachte? Insofern kann man zwischen Staatsmann und Amtsinhaber differenzieren und wir sollten lernen, was wie gegriffen hat.

Mein zweiter Baustein:

„Kohl als Transformationslotse“

Die deutsche Einheit war, wie wir es mit aktueller Begrifflichkeit sagen würden, ein Transformationsprozess – ein Transformationsprozess, denn dramatische Umbrüche gab's immer schon, zu jeder Zeit, wie auch die Notwendigkeit, darauf gestaltend zu reagieren – nicht erst heute. Bundeskanzler Kohl war angesichts dieser exogenen Schocks damals sicherlich ein Transformationslotse. Die deutsche Einheit ist in der Tat – Herr Kauder hat's gesagt – gut erforscht im Vergleich zu vielen anderen Politikfeldern; deshalb kann man auch erkennen, was die Bedingungen für Kohls Handeln, für ein erfolgreiches Politikmanagement waren, warum er in dieser persönlichen Herangehensweise als Lotse zielführend war.

Dazu ist es gut, sich nochmal zu erinnern: Wer damals an die deutsche Einheit glaubte, galt als Ewiggestrig – das war nicht chic damals, das war nicht modern. Kohl umarmte nie den Zeitgeist und insofern war er Teil der ewig Gestrigen bei diesem Thema. Sein Erfahrungsraum war nie identisch mit seinem Erwartungshorizont, der eher auf Freiheit zu gestalten ausgerichtet war. Und genau das macht eine Transformation aus, wenn sie gelingen soll – ein Erwartungshorizont muss existieren, also ein realistischer Optimismus muss formuliert werden, die Kraft des positiven Denkens nutzen, eine Gestaltungsidee muss existieren, wohin die Transformation gehen soll,

denn Zukunft ist in Demokratien nichts, was sich entwickelt, was einfach so passiert, sondern das, was wir gemeinsam gestalten können. Das war der Transformationsauftrag und dazu braucht man – heute würden wir sagen – ein Narrativ. Seine Erzählung hat er mit großer Penetranz vorgetragen: Bundeskanzler Kohl sagte immer „deutsche Einheit und europäische Integration, das sind zwei Seiten einer Medaille“ – das hat er praktisch in jeder Rede untergebracht, also eine Erzählung, in langen Linien zu denken und zu handeln. Die europäische Einigung war für ihn dabei, wie er es formulierte, eine „Frage von Krieg und Frieden“. Eine sehr markante Formulierung – damals eher belächelt, nicht ernst genommen: die Frage der Wehrhaftigkeit. Und war nicht, wenn man das aus heutiger Sicht sieht, die Bonner Republik mit so einem Verständnis von äußerer Wehrhaftigkeit, Krieg und Frieden des europäischen Prozesses, weniger provinziell als die Berliner Republik heute?

Kohl arbeitete keineswegs täglich an der Wiedervereinigung, aber er hatte eine normative Botschaft, einen Kompass, den er personifizierte – das lebte er – und alle, die auf ihn trafen, wussten das. Er musste diese Botschaft also nicht täglich formulieren. Hier praktizierte er eher Erklärgeiz und erklärungsbarmen Pragmatismus. Kommunikativ fremd war ihm, was uns augenblicklich kommunikativ-stilistisch so fasziniert, eine dilemma-bewusste Offenheit oder gar einen mitnehmenden, oft einladenden Zweifel.

Da hatte Kohl einen anderen Kommunikationsstil, da war er damals eher erklärungspragmatisch unterwegs. Kohls Kommunikationsstil war anders als das, was wir vielleicht heute besonders schätzen, zumindest bei einem Teil der Bundesregierung. Aber auch wenn er nicht täglich seinen eigenen Suchprozess offengelegt hat, war klar, dass bestimmte Dinge mit ihm nicht verhandelbar waren – nämlich Westbindung, Offenhaltung der deutschen Frage, die Betonung der Systemgegensätze, das entsprach nicht nur den großen Linien, sondern seinem wertebasierten Verständnis von Politik. Doch dieses Verständnis war extrem unpopulär zur damaligen Zeit und das führte zu häufigen Konflikten. Kohl ging diesen Konflikten nicht aus dem Weg, wenn

es Essentials betraf, die für ihn auf dem Spiel standen. Auch eine bedeutende Konstellation, denn dieses Stehenkönnen bei stürmischem Gegenwind war für ihn eine ganz wichtige Charaktereigenschaft, die er bei anderen Politikern sehr schätzte.

Die Frage an uns ist also: Wo gab es Momente, in denen Kohl um seiner Überzeugung Willen volles Risiko einging und wo nicht? Volles Risiko gab es vermutlich bei der Stationierung einzelner atomarer US-Mittelstreckenwaffen – ganz klar – oder bei der Durchsetzung des Euros – immer gegen eine klare Bevölkerungsmehrheit.

Die Politik der Kohl'schen Transformation koppelte deutsche und europäische Fragen und Anliegen. Als sich mit der Friedlichen Revolution in der DDR das berühmte Window of Opportunity öffnete, nutzte er dies auch, um die Wiedervereinigung währungspolitisch europäisch abzusichern. Wir lernen – das ist mein zweiter Punkt – eine gelingende Transformation, wie wir sie hier erkennen, braucht eine Gestaltungsidee – eine Idee und eine konsequente Bereitschaft beim politischen Personal, enorme Widerstände auch zu lieben.

Mein dritter Baustein:

„Kohl in alt-analogen Zeiten“

Auch damals passierte ganz viel, auch Überraschendes. Man musste überraschungsfest und irritationsfest sein, um durch den Tag zu kommen. Unberechenbarkeit und neue Unübersichtlichkeiten gab es damals auch. Sie gehörten auch zu Kohls Zeiten zum Prinzip des Regierens. Es existierte eine Erwartungssicherheit des nicht Erwartbaren – und auch damals schon gab es einen Gewissheitsschwund. Früher habe ich Gewissheitsschwund immer

definiert mit philosophischen oder soziologischen Begrifflichkeiten; heute definiere ich Gewissheitsschwund immer mit der Alltagssituation, die jeder von uns kennt, nämlich in der Deutschen Bahn zu sitzen: Es ist nicht nur die Frage, wann man ankommt, sondern auch wo und ob man ankommt. Das ist Gewissheitsschwund im eigentlichen Sinne.

Das gab's auch vor 2022 – und doch: die Bonner und die frühe Berliner Republik waren weniger komplex als heute, das muss man schon so sehen. Damals gab es ein Politikmanagement, das sich nicht nur dem Unwahrscheinlichen zuwenden wollte und musste. Vieles wirkte zyklisch erwartbar, linear wiederkehrend, serienhaft sichtbar, also weniger komplex. Die internationalen Machtblöcke waren antagonistisch ausgerichtet; die Rituale, zu siegen und zu verlieren, waren viel klarer verortet als heute. Sie hatten Bestand. Im Bundestag gab es klare Mehrheiten, die beiden Volksparteien waren stark, zur damaligen Mehrheitsbeschaffer-Partei FDP kamen erst viel später die Grünen und Linken dazu. Das war die Bonner Republik, die frühe Berliner Republik. Koalitionen bestanden aus Großpartei + Kleinpartei = Mehrheit. Die Kleinparteien waren noch dazu auch regierungswillig – auch das gab es damals. Auf dem Wählermarkt gab es wenige Orientierungsnomaden, zumindest viel weniger als heute, und Wahlkämpfe waren richtige Wahlkämpfe mit einer Auseinandersetzung – nicht nur Umfragekämpfe wie heute. Wahlkämpfe waren viel mehr als dieses aktuelle wechselseitige Niederschmusen, was wir heute kennen, das gab es nicht; kein mit Wattebällchen aufeinander werfen. Es ging heftiger zur Sache damals. Empörungsverweigerung – das war Bundeskanzler Kohl total fremd.

Weltweit passierte permanent viel, aber in vordigitalen, alt-analogen Zeiten zeitversetzt: Wir erfuhren erst später davon. Die mediale, digitale Verdichtung – wir haben heute bereits über die Facetten Fußball schon gesprochen – waren andere. Diese Direktmedien, diese Überall-Medien, die zu einem Sofortismus in der Politik führen, die sofort und jetzt zu reagieren hat, die gab es in Kohl-Zeiten noch nicht. Das entwickelte sich erst. Und insofern kann man schon sagen: die Dosis an Öffentlichkeit war damals eine

vollkommen andere als heute. Die Dosis an Öffentlichkeit war geringer.

Aber auch hier bitte keine Verklärung. Obwohl es weniger komplex war, es war kein entschleunigtes Regieren im Landlust-Modus, das kann man nicht sagen. Auch in alt-analogen Zeiten wurde hart, schnell und unversöhnlich entschieden – und die Frage ist hier: Worin unterscheiden sich die Heuristiken des Entscheidens in Zeiten des Kalten Krieges von denen heute? In der frühen Kohl-Phase? In der späten Kohl-Phase? Was können wir vom damaligen Pragmatiker des Augenblicks für die Zeitenwende lernen? Kohl polarisierte als Person und mit seiner Politik. Auch ohne Twitter produzierte er verlässlich und täglich die Wallungswerte einer Aufregungsdemokratie. Er wirkte geradezu als Antityp des Zeitgeistes immer monumental unbeirrt. Wie überstand er eigentlich so lange diesen Empörungsfuror? Das können wir doch fragen!

Mein vierter Baustein und vorletzter:

„Kohl als Moderator des Machterhalts“

Kohls innenpolitische Machtsicherung lief zuerst stets über sein parteipolitisches Mandat. Kanzlerdemokratie war Parteiendemokratie, damals noch viel klarer als heute und die parteipolitische Unterstützung durch die CDU war für den Kanzler die zentrale Machtressource. Regieren verstand Kohl als Kunst des Machterhalts. Und weil für ihn Erwerb und Erhalt der Macht so wichtig und dominant waren, musste er die Basis immer im Auge behalten. Seine Stärke als Kanzler hing auch von den effektiven Steuerungsleistungen ab, die er gegenüber dem Parteiapparat und der Unionsfraktion im Bundestag einbrachte. Die Steuerungsleistung hatte auch finanzielle Hintergründe, wie wir mittlerweile wissen. Er steuerte auch illegal mit verdeckten Spenden.

Um diese Steuerungsleistungen im Hinblick auf die Partei zu erreichen, lernen wir, wie der Bundeskanzler über und mit Personen regierte – das ist das eigentlich Interessante. Kohl reagierte und Kohl regierte vor allem vermittelt durch Personen seines Netzwerkes. Er begriff Politik gänzlich personal und baute deshalb auch Zweckgemeinschaften in seiner politischen Familie auf – in strategischer Absicht. Er förderte auf diese Weise viele politische Talente. Kohl hatte einen wachen Blick für Machtbegabung. Machtbegabungen förderte er dann sehr gezielt.

Über einen Popularitätspanzer, den man messen konnte, verfügte er nie. Er gewann Wahlen, obwohl viele in diesem Lande, die meinten, sich auszukennen, ununterbrochen sein Ende vorhersagten. Doch auch bei 16 Jahren sehen wir Zyklen der Macht – Anfang und Endpunkte. Trotz Tagesintegrationsweltmeisterschaft, die man als Bundeskanzler erbringen muss bei diesen volatilen Machtkonstruktionen, gibt es Dynamiken, Rhythmen, Stagnationen – auch in der Kohl-Ära. Wie schafft man das eigentlich, diese Machtabstiegsszenarien aufzuhalten? Wie verhalten sich Aufstieg und Fall zueinander? Das ist eine sehr interessante Frage zum Countdown des Niedergangs. Wir können mithin lernen, wann sich Kanzlerschaften dem Ende nähern, bevor es die Akteure selbst merken – und damit auch den Wählerinnen und Wählern ein quälender Abschied erspart bleibt. So könnte man auch zeigen, an welchem Punkt es noch möglich wäre, würdevoll bedeutungslos zu werden.

Mein letzter Baustein:

„Kohl als archivalischer Forschungsgegenstand“

Die Bundeskanzler-Helmut-Kohl-Stiftung hat nun die große Chance, Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler zu

begeistern – inspiriert von der heutigen Veranstaltung, über Ausstellungen, Einladungen für Forschungen, für Veranstaltungen – was auch immer. Wir wissen von Kohls Wirken in sehr vielen Politikfeldern nichts, überhaupt nichts. Und der Schub, den so eine Bundesstiftung auslösen kann, steckt auf im offensiven Werben für eine Forschungsmethode, die man populärer machen sollte, die historische Quellenanalyse, eine Methode, die eben von den Quellen, von den Akten ausgeht, von den konkreten Regierungsakten. Bislang ehren nur Historiker die Akten. Die Anwesenden kennen das. In ihrem wissenschaftlichen Verständnis gibt es bei Historikern weniger Variablen, vielmehr Akteure, Prozesse, Ereignisse und zwischen Ereignissen und Geschehnissen wird unterschieden. Die Wirkmacht des Zufalls kommt bei Historikern durchaus zur Geltung. All das kann man letztlich bei der historischen Quellenanalyse erkennen, wenn man sich dieser Methode stellt – und den Regierungsakten.

An diesem Punkte möchte ich sagen: Ich kenne Hunderte von diesen Regierungsakten, auch hunderte Archiv-Meter. Herr Borchard kennt wahrscheinlich Kilometer davon. Diese Akten sind öffentlich zugänglich und archivalisch aufbereitet. Stürzen wir uns auf sie! Akten bilden immer Dienstwissen ab, das wissen wir alle, sie sind ergebnisorientiert verfasst – immer! –, aber sie sprechen deshalb nie für sich allein. Deshalb: erst unsere Fragen brechen das Schweigen der Akten. Alle hier Versammelten sollten sich deshalb auf den Weg machen, das zu fördern, zu unterstützen, der wissenschaftliche Beirat macht das ohnehin. Es ist auch ein Wissensschatz, der auch heute versammelt ist, um Akten zum Sprechen zu bringen.

Nichts an der Politik von Bundeskanzler Helmut Kohl ist auserzählt, gar nichts! Mit den Ausstellungen, mit den wissenschaftlichen Kongressen kann man nachholend Begreifen, wie es war.

Meine fünf Lernbausteine könnten Eckpunkte eines Forschungsprogramms sein, eine Ideensammlung. Wir können alle daran mitwirken, denn forschen heißt immer auch, einen sozialen Prozess auszulösen und auszufüllen.

Deswegen sollte sich niemand dem entziehen.

Und ganz im Kohl'schen Sinne kann man am Ende sagen:

„Ich will Sie alle wiedersehen.“

27. September 2022